

刍议互联网时代企业组织结构的变革

尹晓娟 博士

(国家开放大学 北京 100039)

内容摘要: 互联网时代市场交易环境变得更加纷繁复杂,给交易组织方式和企业的运作模式带来了巨大冲击,科层制组织模式的弊端显露无疑。一些先行的企业尝试构建能够更好适应环境的平台型组织,并获得了巨大成功。由此,带来了学术界的争议,平台型组织是否将取代科层制成为企业未来的组织结构形式?基于此,本文通过比较科层制和平台型组织的组织结构及特征,指出它们之间并非是非此即彼的替代关系,而是互为补充、互相结合的互补关系,二者共同作用于构造有效率的组织。

关键词: 互联网时代;组织结构;企业变革;科层制;平台型

中图分类号: F715.1

文献标识码: A

文章编号: 2095-9397(2020)24-0107-04

文章著录格式: 尹晓娟.刍议互联网时代企业组织结构的变革[J].商业经济研究,2020(24):107-110

在工业经济时代,科层制是企业获得效率的最佳组织方式。然而,随着当前互联网的快速发展,科层制组织中的弊端不断凸显出来。由此,一些企业以及学者开始重新审视和反思组织模式的选择问题。在经济活动中,阿里巴巴、韩都衣舍等企业获得了巨大的成功,使得他们采取的平台组织模式成为人们关注的焦点。樊晓军、李从质(2018)认为互联网时代的到来,科层制管理存在适应性难题,平台型组织将是企业未来的发展方向。陈威如、徐玮伶(2014)指出,当前时代企业需要构建平台组织模式来塑造组织的创新力和竞争力。

通过分析海尔、韩都衣舍和阿里巴巴的相关案例,笔者观察到,这些企业的组织结构都是基于互联网环境下的一种自觉调整,这种调整为企业在互联网环境下的竞争带来了新的优势。那么,这是否就意味着科层制组织模式已经落伍,将被平台型组织所取代?基于对这一问题的思考,本文比较了科层制和平台型组织的组织结构及特征,分析二者之间的关系,在此基础上,对互联网时代企业的组织变革方向进行了展望。

科层制组织及其现实困境

(一)科层制组织溯源

19世纪末20世纪初正是西方资本主义国家向垄断阶段过渡的时期,科学技术不断进步,工业文明飞速发展,形成了一些庞大的工业垄断集团。旧有的纯粹依靠个性的组织管理形式已难以适应当时的生产力发展。企业管理的实践证明,当时的大企业管理需要专业化、标准化、一体化和程序化。科层制是一种权力依职能和职位进行分工和分层,以规则为管理主体的组织体系和管理方式。它的出现克服了人治的缺陷,现成可用且行之有效的契约履行机

制降低了投入大量时间经营个人信任关系的需要。组织管理逐步走向科学化、标准化和系统化。在大工业时代,由于信息的闭塞性和生产的机械化,科层制成为工业革命时代最为有效的组织形式。

(二)科层制组织的现实困境

1. 信息流通的障碍。科层制组织存在的一个潜在的默认前提是:组织的决策者能够获得充分的信息,并且具有超强的决策能力。而事实上,一个人的能力是有限的,决策者所掌握的与决策有关的信息也是有限的。集权使得来自组织基层的信息需要层层反映到高层,每经过一层管理者,信息就会加入管理者的个人观点进行再次编码和抽象,对自己有利的信息会被保留,不利的信息会被去除或者模糊化。因而信息在中间传递的过程中会出现不同程度的扭曲和失真,高层可能无法认识到问题的具体情况和严重程度,基层也可能难以理解高层决策的真正意图,从而降低了决策的质量。另外,来自基层的信息需要层层上报才能到达高层,也降低了决策的速度。在快速变化的市场环境中,决策速度的快慢将直接影响企业面对市场需求变化的反映速度,进而影响企业的市场竞争能力和员工工作的积极性。组织的层级越多,信息过滤、失真和沟通效率低下等问题就越严重,越可能导致决策的失误或错失良机。在信息经济时代,信息瞬息万变,呈现爆炸式增长的趋势,在这种情况下,信息层级传递的成本越来越高。因此,传统的科层制组织结构在信息流通方面越来越难以适应市场竞争的需要。

2. “部门墙”的存在。在科层制组织架构模式下,企业根据分工原则划分职能部门,各职能部门各司其职。但在实际运作中很多业务流程都是需要跨部门协作的,在协作的过程中往往会出现沟通不畅、相互扯皮、推卸责任、

合作不顺等现象，形成一道道无形的“部门墙”。“部门墙”虽然看不到、摸不着，但它是客观存在的。“部门墙”的存在不仅阻碍业务流程的顺利开展，影响企业内部合作文化的形成与发展，甚至可能成为组织内部“占山为王、派系林立”的根源。许多管理者往往会把“部门墙”的产生归结为人的问题，认为这是一种“不积极主动、不负责任”的表现；也有学者把这种现象的产生归结为部门之间的沟通问题（姬剑晶等，2017）。这两种观点其实都只看到了事务的表面，缺乏更深层次的考虑。事实上，出现这一现象的原因在于组织方式和人性的问题。

企业为了便于组织管理，往往会明文规定部门的职责范围和权限，并配有相关的绩效考核指标。但这样做实际上也无形中划定了工作的“界限”，将组织整体割裂为一个一个的“小模块”，每个员工都专注于做自己职责范围以内的事情，职责范围以外的事情往往不在其绩效考核的范围内，员工没有动力去做，这是人性中趋利避害的特点决定的。但往往许多业务的开展都需要跨部门协作才能完成，于是，协作过程中推托责任、扯皮、沟通不畅等现象屡屡发生。

在科层制组织中，上下级之间以及部门内领导与员工之间在遇到不同意见时，上级领导可以运用权力强制下属执行，形成一致的组织行为，但平级的职能部门不存在权力这个尚方宝剑，所以相比之下想要协调一致必然会在许多困难。不同的部门往往有不同的部门目标和利益需求，不同类型员工的行为方式也会存在差异。这些不同之处不可避免地在组织运行过程中会产生冲突。因此，只要有专业化的职能分工，便会产生职责交叉、信息不对称和利益冲突等问题，在企业内部形成难以跨越的部门墙，降低组织运行效率。

3. 组织结构的刚性。组织结构刚性是指“当企业的组织结构与外界多变的环境不相适应时，而组织结构本身又表现出很难改变的特征”（刘海建等，2004）。科层制组织是应社会化大生产的要求而出现的。为了应付外界高度复杂的环境，科层制组织强调权利的层级节制、运作依照规章制度以及组织管理的非人格化等。然而，正是科层制组织的这些特征，使其组织结构呈现出刚性的现象，并形成一种潜在的发展悖论“企业越强调经营效率，就会越强调制度、规则和一些流程的作用，其结果是企业组织结构日益僵化，对外应变能力降低”（刘海建，2013）。此外，科层制组织严密的等级结构使得权力集中在少数人的手中，容易在企业形成既得利益者群体。这些既得利益者群体为了自身利益而不愿打破固有的组织结构和利益格局，各种保守和抵制变革的思想和行为在组织中随处可见，也促使组织结构变得更加具有刚性。

4. 组织成员创新性的缺失。科层制组织通过规定和权力对组织成员进行监督和控制，以增强组织的可靠性和可预测性，确保组织效率。工作人员在组织中必须按照组织规则办事，不能掺杂任何个人情感和偏好的因素在其中，否则就无法生存。在这种环境中，创新成了企业内部研发部门的事情，与他人无关。然而一系列事件让我们认识到：当创新仅仅是企业内部研发部门工作人员的责任时，创新往往是基于少数人的思考，创新的结果难以完全贴近人类的生活和正确把握未来的趋势。面对高速变化的时代，仅仅依靠企业少数人进行创新已经远远不够。事实上，满足人类多样化的需求，需要的是无数的“微创新”，也就是在产品/服务的细节上进行微小的改进。“微创新”需要员工以用户为中心，挖掘用户需求，匹配资源，以适应市场。因而，全员创新的时代已悄然来临，根植于员工身上的知识资本成为企业创新的核心竞争力。与传统的土地、资本等标准化的生产要素不同，人具有不同的性格特质和诉求。只有给予员工尊重、理解、关心、信任，让他们像经理人一样思考和决策，创新能力才易于被激发出来。

科层制组织刚性的组织结构、“部门墙”的存在、信息流动的障碍以及组织成员创新性的缺失等现实问题导致企业面对市场需求反映迟缓，随着互联网时代的到来，越来越难以满足客户多元化、个性化的需要。许多企业组织开始主动寻求变革。

互联网时代的新型组织形式——平台型组织

（一）平台型组织及其特点

在互联网快速发展的今天，中国广大消费群体已经发生了显著变化。个性化需求兴起，市场的不确定性日益增加；同时，用户已经不再满足于通过市场满足单一的交易需求，而是希望满足一揽子多元化需求。社会生产正在经历从以厂商为中心到以用户为中心的转变过程，即以产品/技术为核心价值转变为以向用户提供专业化程度高的一体化解决方案为核心价值，信息在其中扮演着越来越重要的角色。为了应对外部市场环境的种种变化，企业开始尝试进行新一轮组织变革，一些先行的企业开始尝试在组织中引入平台化的管理思想，“构建一个可以持续产生与人类贴近的新创意，可以激发全员参与、全员创新的新模式与环境”（陈威如等，2014）。组织设计的起点向以人为本回归，关于计划与控制、发号施令以及服从的传统组织语言，让位于扁平化、用户为中心、领袖力激活、平台化发展和团队合作等新型语言。BCG(2016)指出平台型企业组织的四大重要特征“大量自主小前端、大规模支撑平台、多元的生态体系以及自下而上的创业精

神”（博伊索特，2005）。

在组织中凸显前端业务的重要性，前端工作人员直接面对市场和用户，负责组织企业内部的资源，为用户提供产品、服务或解决方案。面对越来越复杂的外部市场环境，前端业务人员需要越来越灵活地应对各种可能出现的情况。因而，在组织中引入市场机制，让前端的小业务团队或者个人成为一个个自主决策的主体，充分发挥前端工作人员的自主性、创新性至关重要。市场和用户以“用脚投票”的方式，自然辨别和筛选出市场需要的前端。

要培养强大的前端，还需要组织提供一个大的支持平台，提供资源和机制保障。大平台至少起到以下作用：第一，给前端提供质优价廉的资源支持。平台提供质优价廉的各种资源，才能吸引和留住平台上的创业团队，支持其为用户提供优质的产品和服务，进行创新和变革以及拓展新业务；第二，提供各种机制保障。一个成功、高效的平台，需要提供收益分配机制来明确企业与前端创业团队的利益分配关系，提供激励机制激发前端人员的积极性，提供风险控制机制以控制可能出现的各种风险，确保平台高效运转。通过各种机制的设立，努力实现平台企业利益和前端创业团队利益的最大化，助推前端创业团队获取成功，并获取价值认同。此外，大平台也会为小前端提供各种支持服务，例如资源协调与整合、信息共享、员工培训等。以阿里巴巴为例（见图1），阿里巴巴将企业拆分成众多独立的小事业部运营，并在组织内部建设强大的中台，中台提供组织内部共享的技术、数据、产品和标准等，并将各业务前端需要的商业能力进行模块化和封装化。封装后的能力，可以由前端业务部门直接调用，快速创新。从而形成“大中台、小前端”的组织和业务体制，使系统更轻、更快、决策更灵活，以迎接未来新商业环境带来的机遇和挑战。

与科层制组织相比，平台型组织表现出不同的特点：

1. 从“命令-控制”到“协同-信任”。科层制组

图1 阿里中台的能力封装



资料来源：BCG&阿里研究院报告《平台化组织：组织变革前沿的“前言”》。

织模式下强调等级权威和集中控制，“命令-控制”是其底层逻辑。然而，存在一个最容易被忽视的基本道理，即组织是“人”的组织，是把“人”的意识系统地结合起来，采取某种特定趋势的“行为方式”完成组织目标的一种形式。在组织当中，越是追求目标的整齐划一、资源的集中调配，越需要运用意识形态的影响力，让每一个组织成员“听话”，并削弱他们的自由意识。但是，自由意识又是人们创造力和应变能力产生的基础。因此，在科层制组织中，企业家越是追求组织的一致性和高效率，越是希望实现组织资源的统一调配，则组织的灵活性和应变能力也就越差。

当今社会，互联网技术的广泛应用使得信息传播转变为非线性传播（网状随意的传播）模式。同时基于互联网的商业时代倡导开放式的信息沟通和传播以及跨界的交流合作，各种要素组合更多地展现出横向连接和协同的需要，组织的“重心”逐渐向接触用户的前端转移，组织越来越需要更具有柔性和创新能力的前端。另外，从马斯诺的需求层次理论来看，当今社会个体的需求已经从较低层级的生理和安全需求层面向尊重和自我实现的高层级转移，人们在满足物质需求的同时，开始转向追求个体的发展和自我价值的实现。平台型组织正是适应时代需求而产生的一种新型组织模式，在这种组织模式中，企业角色从产品服务提供者向价值创造服务者转变，“协同-信任”成为新的组织逻辑正在不断发挥作用：在组织活动中给予个体充分的信任，充分调动、释放组织成员的创新力，更敏捷地满足用户的个性化需求。传统的科层制组织非人格化的雇佣关系向新型组织的合作关系转变。

2. 从“减小不确定性”到“不确定性的吸收”。博伊索特（2005）认为，在传统的组织中，科层制是减小交易的不确定性的最好选择。尤其是在变化缓慢的产业里，企业内部的知识资产更新速度较慢，科层制的金字塔组织结构有充分的时间来俘获并系统地构造相关的知识，然后充分利用这些知识来减小交易中的不确定性。然而，随着互联网的迅猛发展，企业面临的是多变无序和充满不确定性的新市场环境，完全依靠“一个大脑”来思考的传统科层制组织变得无所适从，繁多的组织层级和缓慢的知识流动已无法满足瞬息万变的市场需要。组织的社会学习周期在加速运转，对知识流动的充分利用已不能再通过使它减慢速度来实现。企业需要一种开放、分权、有机、灵活的组织形式，来有意识地纳入不确定因素。组织结构的平台化为这种需求提供了可能。平台连接各个自主决策的小团体，它们可以自由组合人员、确定项目、整合资源和自主创新，在需求端开展小型实验，不断调整以满足市场需求。这种分布式存在的创新组织，可以弹性和灵活性应对市场的不

确定性和多样性。

3. “类”市场关系和网络效应的形成。在平台型组织中，平台连接两边（或者多边），一边是以各种形式组合而成的员工，可以是个人、团队等，另一边是与企业业务相关的各种元素，可以是客户、市场、资源提供方或者创业机会等。组织内部主体之间是一种“类”市场性质的关系，主要体现在以下方面：第一，各主体形成自我管理、自我经营的“自组织单元”，在被赋予自主决策权利的同时也要承担其市场行为带来的全部或者部分盈亏。企业根据结果对各主体进行考核和业绩管理，管理流程得以简化。第二，平台型组织中形成大量的“小前端”，他们之间是类似市场竞争的关系，前端与组织其他部分之间是以业务流程为主线形成的业务协调关系。第三，组织具有开放性，组织成员可以根据自愿原则组成各种小团队。适应市场的小团队将会生存下去，否则将会被淘汰或者整改。“类”市场关系的组织有助于平台网络效应的形成，小团队在组织内部获得自主决策的授权，通过对各种内外部资源的组织，满足个性化的用户需求，从而能够吸引越来越多的用户加入平台；而用户的增加，带来了更多的市场需求，反过来会进一步吸引优秀的人才不断加入组织来共同创造价值。

（二）平台型组织能否取代科层制组织

关于平台型组织能否取代科层制组织，不同的专家提出了不同的观点，可以概括为以下两种：一种观点认为平台型组织是未来的组织模式，科层制组织已经无法适应时代发展，最终将被平台型组织所取代。例如，王明春（2017）认为适应新商业时代的组织是“平台+产品经营体”的组织逻辑与系统架构。产品经营体是价值系统的前端，表现形式可以是产品子公司、开发项目组、创业团队、区域销售机构、产品组、产品事业群等。整个价值系统（企业）重新进行解构和重构，按“平台+产品经营体”的基本模型进行组织。各产品经营体和功能单元平台内遵循相同的组织逻辑，仍然是“平台+产品经营体”结构，直至微观层级的“平台+项目组、团队，甚至个人（产品经理、客户经理）”结构。另一种观点认为构建平台型组织是企业组织改革的方向，打破科层制组织势在必行，但是并不能消灭科层制组织。例如，樊晓军、李从质（2018）认为，依靠平台化自组织的能力，将无法形成企业的资源优势，而科层制组织为组织整合优势资源、培养核心能力和实现规模经济奠定了基础，因此，科层制组织是平台化的基础。平台型组织是企业组织发展进化的方向。在企业发展的不同阶段，科层制组织与平台化将会发挥不同的作用。

笔者认为，从当前的互联网时代背景和长远角度来看，平台型组织的产生是为了适应互联网商业环境、克服传统

科层制组织存在的弊端而进行了组织模式优化，将会成为未来很长一段时间内组织结构变革的方向。但仍然需要冷静看待这一创新模式，简单将平台型组织与科层制组织对立起来看待的观点可能过于极端。企业组织结构应当是基于组织（企业）提升自身经营效率的需要，根据企业自身的特点进行构建，而不能一概而论。科层制组织中多使用权威机制进行组织治理，平台型组织中展现出市场机制的重要作用。权威机制和市场机制作为企业治理的两种组织逻辑，各有优缺点，它们并非是非此即彼的替代关系，而应当是互为补充，互相结合，共同作用于构造有效率的企业组织。因而，未来我们看到的组织结构应该是多元化的，可能大框架以科层制组织为主，组织中嵌入平台型为主的子模块；也可能大框架以平台型为主，组织中融入科层制组织结构的子模块等，完全的科层制组织或者完全的平台型组织可能都会比较少见。

结论

互联网时代，企业面对众多的交易用户，为了应对复杂、多边的交易环境，有必要在组织中构建开放、分权、有机、灵活的组织结构。笔者认为，企业不应盲目追捧、不假思索地将企业改造为平台型组织结构，而应当了解科层制和平台型组织各自的优缺点，综合考虑组织环境、行业特点、组织战略、技术、规模和组织内部各模块的功能等多方面因素，从而构建能够提升自身组织效率和市场竞争需要的、特有的组织结构。

参考文献：

1. 樊晓军, 李从质. 科层制组织向平台化组织转型比较研究 [J]. 商业经济, 2018 (9)
2. 陈威如, 徐玮伶. 平台组织: 迎接全员创新的时代 [J]. 清华管理评论, 2014 (Z2)
3. 姬剑晶, 张成. 执行这样抓就对了: 世界 500 强正能量管理笔记 [M]. 北京: 中国纺织出版社, 2017
4. 刘海建, 陈松涛, 陈传明. 企业组织结构的刚性特征及其超越 [J]. 江苏社会科学, 2004 (1)
5. 刘海建. 为什么效率高的企业死亡率更高? [J]. 清华管理评论, 2013 (1)
6. BCG & 阿里研究院报告. 平台化组织: 组织变革前沿的“前言” [R/OL]. https://www.sohu.com/a/116587602_483389
7. 博伊索特 [著]. 张群群, 陈北 [译]. 知识资产在信息经济中赢得竞争优势 [M]. 上海: 上海人民出版社, 2005
8. 王明春. 平台化组织模式时代 [J]. 企业管理, 2017 (3)

作者简介：

尹晓娟，经济学博士，国家开放大学经济管理教学部讲师。研究方向：电子商务。